

SANDRA BAUDIN

PRÉFACES D'EMMANUELLE PIQUET ET DE PIERRIC BAUBET

RELATIONS ÉDUCATIVES SELON L'APPROCHE DE PALO ALTO

Les tribulations
d'une CPE
en collège



Enrick  Éditions

RELATIONS ÉDUCATIVES
Selon l'approche de Palo Alto

SANDRA BAUDIN

RELATIONS ÉDUCATIVES
Selon l'approche de Palo Alto

Enrick ·B·
— ÉDITIONS —

www.enrickb-editions.com
Tous droits réservés, Paris, 2023

Conception couverture: Marie Dortier
Réalisation couverture: Comandgo
Illustrations intérieures: Julie Navlet

ISBN: 978-2-38313-138-0

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Sommaire

Préfaces	7
Avant-propos	13
Introduction	19
Chapitre 1 Faire carrière à l'école	23
a. Être un élément du système.....	24
▶ $1 + 1 = 3$	26
▶ Tous les chemins ne mènent (forcément) pas à Rome.....	27
▶ Boomerang interactionnel.....	33
▶ Système en équilibre.....	37
b. Communiquer	46
▶ Les habits de la communication.....	47
▶ L'œuf et la poule.....	49
▶ Différents langages	51
▶ Les relations dans la balance	58
c. Faire autorité	60
▶ Chacun son style	60
▶ Un tiers dans la relation	66
▶ L'indispensable congruence	71
Chapitre 2 Le dur métier de parents	79
a. Protéger	82
▶ Derrière les grilles de l'école	83
▶ Les dangers du monde.....	87
▶ Méli-mélo d'émotions	98

b. Accompagner	106
▶ Relations à soi-même	106
▶ Relations aux autres	114
▶ Des outils pour la vie.....	120
c. Responsabiliser	128
▶ Le nuancier éducatif.....	128
▶ Relâcher la prise	134
▶ L'inconfort au service du changement	142
Chapitre 3 Histoires d'élèves	149
a. Faire confiance.....	151
▶ Météo générale de l'établissement.....	152
▶ Proximité et complicité	155
▶ Quand les adultes interviennent	162
b. Devenir acteur.....	168
▶ Celui qui souffre.....	168
▶ C'est toi qui choisis	176
▶ Expériences émotionnelles correctrices.....	186
c. Changer de posture.....	193
▶ Les règles du jeu.....	193
▶ La répartition	199
▶ Le message invisible	207
Conclusion	217
Les coups de ♥ de l'ex-CPE.....	221

Préfaces

Sandra Baudin est, pour moi, une magicienne de la relation.

Peut-être parce qu'elle s'est sentie longtemps, dans la cour de l'école, comme une tomate entourée de courgettes, et que cela a décuplé son sens de l'observation des interactions humaines, aiguisé son regard depuis l'enfance.

Peut-être parce qu'elle aime infiniment les enfants et les adolescents, et qu'elle leur a consacré tout son quotidien comme conseillère principale d'éducation au sein de l'Éducation nationale pendant de nombreuses années, dans des établissements très différents: elle a ainsi appris à concocter tours et potions pour des centaines de situations diverses et dans des écosystèmes plus ou moins hostiles.

Peut-être parce que sa rencontre avec les prémisses et principes de l'école de Palo Alto lui a donné des baguettes magiques supplémentaires, qu'elle a très rapidement maniées avec une pertinence et un humour sans pareils.

Peut-être parce qu'elle a écrit ces dernières années, avec son stylo enchanté, une multitude de contes des plus drôles et des plus émouvants à propos de l'approche systémique appliquée à l'apaisement des souffrances en milieu scolaire.

Quelles qu'en soient les raisons, toute cette magie méritait bien un grimoire à sa mesure. Et Enrick Barbillon, fondateur de la maison la plus engagée ces dernières années dans la diffusion du modèle issu de l'école de Palo Alto, ne pouvait être que celui qui allait le porter.

Sandra chausse donc les lunettes de l'école de Palo Alto pour nous faire vivre son parcours au sein de l'Éducation nationale et nous présenter, avec intelligence et humilité, ce que serait une CPE systémicienne, une CPE magicienne. Le chemin n'est pas exactement parsemé de roses (l'Éducation nationale goûte peu la féerie, même si cette dernière contribue fortement à l'apaisement du climat scolaire), mais Sandra, au bout du compte, transforme même les moments les plus douloureux, même les impasses obscures dans lesquelles elle s'est retrouvée, en occasions d'améliorer encore ses tours de magie interactionnels. Elle vous parlera de parents, d'enseignants, d'élèves, et des métamorphoses extraordinaires auxquelles elle a contribué quand ils lui demandaient son aide.

Comme Sandra est une magicienne généreuse, elle partagera avec vous les ingrédients de ses potions, en vous présentant les principes palo-altiens sur lesquels elle s'appuie à chaque fois avec infiniment de rigueur. Et parce que l'exercice de la magie procède bien souvent d'un mélange subtilement équilibré entre sérieux et créativité, elle vous expliquera chacun de ses stratagèmes, vous faisant visiter dans les moindres recoins son laboratoire merveilleux.

En plus de tous ses aspects enchanteurs, qui en font une œuvre exceptionnelle, il s'agit d'un livre important, voire indispensable, parce qu'il donnera des pistes concrètes et efficaces à tous les professionnels de l'Éducation nationale, souvent démunis face à des situations relationnellement porteuses de souffrances. Parce qu'il fera réfléchir tout lecteur, parent, enfant, intéressé par l'apaisement des tensions à l'école. Parce qu'il donnera aux praticiens de la relation d'aide, même aguerris, des outils systémiques concrets pour leurs interventions au sein du monde scolaire.

Je vous envie de ne pas l'avoir encore ouvert.

Emmanuelle PIQUET,

psychopraticienne en thérapie brève et stratégique,
fondatrice des centres Chagrin Scolaire et À 180 degrés

Quand j'ai rencontré et commencé à travailler avec Sandra Baudin, il y a de cela maintenant quelques années, elle était déjà une CPE expérimentée, compétente et efficace, mobilisant au quotidien toute son énergie pour les élèves. Néanmoins, il pointait chez elle une certaine forme d'insatisfaction professionnelle, comme un sentiment diffus de tâche inaboutie. J'ai perçu celui-ci croître au fil des mois et des années, et il était manifeste qu'étant peu encline à subir un tel ressenti, elle cheminerait pour s'en affranchir. Et comme celui qui cherche trouve, elle a découvert l'école de Palo Alto, l'a étudiée, s'en est imprégnée jusqu'à l'intégrer dans ses pratiques de CPE, l'éprouvant sur le terrain rocailloux du collège. Mais cela ne lui suffisait encore pas. Le cadre institutionnel, ses obligations de fonctionnaire, qu'elle a toujours remplies avec rigueur et loyauté, et les contraintes qui leur sont attachées, lui convenaient de moins en moins, exprimant la sensation qu'elle – et nous avec – pourrait donner plus aux élèves si nous agissions autrement. C'est donc sans étonnement, alors que nos vies professionnelles s'étaient séparées depuis quelque temps déjà, que j'appris sa décision de quitter l'Éducation nationale pour exercer un nouveau métier, celui de psychopraticienne. Choix légitime et courageux, parfois mal compris par les collègues, mais adossé à la conviction que c'est là qu'elle devait aller pour donner la pleine mesure de son savoir-faire au bénéfice des

élèves. Sincèrement heureux pour elle, je n'ai pu m'empêcher, en bon chef d'établissement adjoint, d'être quelque peu amer : son départ était forcément aussi une perte nette de compétences, d'expérience et d'engagement pour notre institution. Décidément, elle ne pouvait pas partir comme ça !

Aussi, lorsque j'ai découvert son livre, j'ai été rasséréiné. Cet ouvrage, c'est son cadeau de départ offert aux élèves, aux parents et aux collègues qu'elle a côtoyés, autant que le trait d'union préservé avec tous les élèves, parents et désormais anciens collègues qu'elle veut et peut encore aider. L'exercice était pourtant risqué. Tomber dans le piège de l'exposition de contenus théoriques et conceptuels complexes ou à l'inverse dans l'enchaînement infini et sans corps d'exemples multiples aurait pu saborder l'entreprise et perdre rapidement l'honnête lecteur peu averti. Sandra Baudin évite brillamment cet écueil et nous offre une lecture vivante et accessible, que chaque acteur des communautés éducatives qui font vivre les établissements scolaires pourra aisément découvrir.

Ni révolution, ni évolution, c'est à une résolution que Sandra Baudin nous invite ; résolution à penser et à concevoir la question des interactions et des relations entre les personnes différemment. Elle peut nous bousculer parfois, susciter le scepticisme aussi, mais en fait elle interroge et interpelle, en proposant un guide simple et pratique pour naviguer sur les eaux bien souvent tumultueuses des relations humaines, cœur des métiers de l'enseignement et de l'éducation. Chacun, suivant sa propre grille de lecture, trouvera matière à nourrir sa réflexion en parcourant l'ouvrage. Les personnels des écoles, collèges et lycées pourront en retirer des clefs d'actions afin de mieux appréhender et affronter des situations parfois délicates plutôt que, comme souvent, de s'y opposer en les confrontant à un diagnostic systématissant qui peut fausser leur bonne compréhension et rendre

les interventions inefficaces face à des réalités conflictuelles têtues. Les parents trouveront des pistes pour se rassurer et adapter à la juste mesure leur rude tâche éducative, parsemée d'inévitables inquiétudes, conflits et incompréhensions avec leurs enfants et «ados». Ainsi, les élèves, à travers ces deux piliers du monde adulte qui pourvoient ensemble à leur édification vers le «métier d'Homme», accéderont à la proposition d'une méthode d'affranchissement face aux difficultés et aux souffrances, en apprenant puis en appliquant une juste relation à leurs semblables, et en fin de compte au monde. Une manière de les inciter à se saisir de leur liberté d'agir dans leur rapport à l'Autre; une belle façon de s'élever! Sandra Baudin nous offre, à travers cette déambulation dans l'univers d'une CPE, un guide pratique d'humanisme scolaire... un très beau cadeau en somme.

Pierric Baubet,
principal adjoint dans l'académie de Grenoble

Avant-propos

Lorsque j'ai entrepris la rédaction de cet ouvrage, il ne me semblait pas nécessaire de parler de moi, de la personne qui a porté pendant vingt ans le costume de conseillère principale d'éducation (CPE). J'ai finalement pris conscience qu'il était important que je me présente, le regard, peut-être un peu singulier, que je porte sur le milieu scolaire, sur les relations qui se nouent en son sein et sur le métier de CPE étant inévitablement lié à ma vision du monde, à mon vécu, à mon histoire.

Aujourd'hui, je quitte cette grande institution qu'est l'Éducation nationale, et j'en profite pour jeter un regard en arrière, pour tenter de comprendre ce qui m'avait décidée à y entrer, et surtout à choisir ce métier si peu connu, si peu reconnu.

Du plus loin que je me souviens, l'école n'a pas été pour moi un milieu très confortable, comme un pull qui gratte et dont le col est trop serré, en particulier de la primaire au collège. J'étais une enfant très discrète, d'une grande timidité. Je vivais dans ma bulle, j'étais souvent dans la lune, ce qui ne plaisait pas toujours aux enseignants, qui s'évertuaient à me ramener «sur terre». La cour de récréation, les couloirs, le réfectoire étaient des lieux dans lesquels je me sentais plutôt incommodée. Chaque jour, je devais mobiliser une énergie folle pour appréhender la foule, le bruit et les regards.

J'aimais lire, écrire et dessiner, j'avais une imagination débordante, une sensibilité à fleur de peau et de bonnes capacités physiques. Je retenais facilement toutes mes poésies car elles chantaient dans ma tête, mais j'étais incapable de mémoriser les tables de multiplication ou les dates d'une frise chronologique. Aujourd'hui encore, le calcul mental est pour moi une torture. Comme j'éprouvais de grosses difficultés à m'investir dans les disciplines académiques (celles que l'on a, pendant des décennies, placées tout en haut du bulletin scolaire), j'en ai déduit que mes capacités intellectuelles étaient sans doute limitées. Les enseignants écrivaient «peut mieux faire» sur mes bulletins, mais je ne voyais pas très bien comment faire mieux...

Malgré un parcours universitaire plutôt réussi et l'obtention d'un concours sélectif de l'Éducation nationale, j'ai continué de me penser illégitime et inférieure face à «ceux qui savent». J'ai pourtant passé vingt ans entourée de «ceux qui savent» ... Avec le recul, je me dis que mon choix de carrière avait sans doute un petit côté masochiste.

Je ne peux pas rendre l'école totalement responsable de cette croyance limitante qui continue d'impacter ma vie d'adulte. Cependant, peut-être que si quelques adultes parmi ceux qui interagissaient avec moi à l'école m'avaient appris qu'il existait différentes formes d'intelligence, et que j'avais en moi des ressources, des qualités et des compétences à développer, j'aurais fait tomber quelques murs et ouvert plus de chemins.

Avec mes pairs, les relations n'étaient pas mauvaises, mais j'étais plutôt en retrait, je préférais rester à l'écart, observer. Je n'ai été ni maltraitée, ni harcelée à l'école, sans doute grâce à ma capacité à me faire toute petite, à me rendre presque invisible. L'esquive est un de mes super-pouvoirs. J'étais réservée, mais j'aimais écouter les autres; je pense que j'étais une bonne confidente pour mes amis.

Au lycée, j'ai découvert que l'humour et l'autodérision me permettaient de créer du lien avec mes camarades et apportaient un peu de légèreté dans mon cœur et dans mes relations.

*« L'autodérision est un excellent système de défense
contre les autres et surtout contre soi-même.*

*Il annule toutes les attaques venant de l'extérieur et permet,
paradoxalement, de se guérir avant d'être malade¹. »*

Mes parents ne sont pas enseignants, je ne suis donc pas entrée dans l'Éducation nationale par reproduction sociale. Ma mère, femme au foyer durant une bonne partie de sa vie, nous rappelait constamment, à ma sœur et à moi, l'importance de travailler à l'école pour devenir des femmes indépendantes financièrement. Le métier qu'elle nous présentait comme idéal était celui de professeur des écoles, puisqu'en plus de la sécurité de l'emploi, il nous offrirait la possibilité d'avoir du temps pour nous occuper de nos enfants.

Je me suis (presque) pliée à cette merveilleuse injonction paradoxale : « Mes filles, libérez-vous du patriarcat en travaillant ! Mais en vous occupant quand même de vos enfants, car c'est le rôle d'une mère ! » Je n'ai pas pris la casquette d'enseignante, mais celle de CPE. C'est un peu étonnant, car je ne garde comme réminiscence de la CPE de mon collègue que le bruit de ses talons qui claquaient dans les couloirs, et je n'ai littéralement aucun souvenir de ceux de mon lycée. J'ai découvert ce métier bien plus tard, en finançant mes études par un job de surveillante d'externat dans un collège creusois.

Ce n'est donc pas l'amour de l'école qui m'a poussée à passer ce concours, mais plutôt mon intérêt pour les gens,

1. BERRYER Simon, *Elle est chouette, ma gueule !*, Paris, Flammarion, 1983.

dans toutes leurs diversités et leurs singularités, et pour la manière dont ils sont en relation. Avec le recul, je pense que cette curiosité aurait pu me conduire vers d'autres métiers, tels qu'anthropologue ou profileur criminel.

En 2017, j'ai découvert l'approche de l'école de Palo Alto, un peu par hasard, en cherchant de nouveaux outils éducatifs, car je me sentais parfois impuissante face à la souffrance de certains élèves. Je mettais en place tout ce que l'on m'avait enseigné, mais je sentais qu'il manquait quelque chose. La conférence d'Emmanuelle Piquet intitulée « Mieux armer ses enfants contre le harcèlement² » a été le point de départ de mon intérêt pour cette approche. Je me suis formée, j'ai expérimenté et j'ai appliqué ces nouvelles connaissances au contexte scolaire, dans ma pratique de CPE. J'ai adapté ma posture, décalé mon regard. J'ai cheminé, de la théorie vers la pratique, et j'ai obtenu des résultats très satisfaisants.

À mon grand désarroi, l'institution n'est pas prête, pour le moment, à investir cette approche résolutoire, pragmatique et responsabilisante. C'est bien dommage car, à la condition non négociable de former avec rigueur et sérieux des personnels ressources, elle permettrait de désamorcer de nombreux blocages relationnels, d'aider personnels et parents en difficulté, et de soutenir efficacement les élèves en posture de vulnérabilité, en leur donnant des outils pour créer leur zone d'autoprotection et développer leur confiance en soi.

En quittant le costume de CPE, je n'emporte avec moi aucune validation des acquis, aucune certification, aucun diplôme. Je suis radiée des cadres de la fonction publique, et je perds le bénéfice de mon concours. Aucun document

2. <https://www.youtube.com/watch?v=iMGLy-juSxw&t=60s> (1993)

ne m'est remis par l'Éducation nationale pour attester de mon expérience, des connaissances et compétences que j'ai acquises au cours de ces vingt années. Je pars dans l'ombre et le silence, je m'efface, je m'évapore, comme tous ceux qui choisissent de quitter l'Éducation nationale.

Écrire ce livre est pour moi un moyen de rendre un dernier hommage à la CPE que j'étais, en laissant une trace de ce parcours professionnel.

Je n'y évoquerai volontairement pas les origines et l'évolution de l'école de Palo Alto. De nombreux ouvrages décrivent de manière très accessible la formation de la pensée de Palo Alto, des travaux de recherche de Bateson et de Ruech au développement d'une pratique thérapeutique par le MRI (Mental Research Institute), et son évolution, depuis la Californie jusqu'en Europe.

À travers les trois chapitres de cet ouvrage, je montrerai comment l'approche de Palo Alto peut apaiser des souffrances relationnelles parfois vécues par les personnels d'un établissement scolaire, par les parents et par les élèves. Afin d'illustrer mon propos, je citerai des expériences vécues dans trois collèges, que j'ai nommés Mushu, Olaf et Meeko, en hommage à des personnages de seconds rôles de célèbres dessins animés³. Ces histoires sont volontairement décontextualisées, afin de préserver l'anonymat des personnes qui les ont inspirées. Certaines sont métaphoriques, parce qu'en leur donnant l'apparence de contes, j'ai le sentiment de mieux réussir à rendre hommage aux êtres brillants et courageux que j'ai accompagnés en tant que CPE, et parce qu'ainsi, on peut les lire ou les raconter au coin du feu, et les laisser infuser dans nos cœurs.

3. *Pocahontas*, *La Reine des neiges* et *Mulan*, trois dessins animés signés Walt Disney.

Introduction

Un établissement scolaire – école, collège ou lycée –, c’est d’abord un lieu, un bâtiment construit et entretenu par la mairie, le département ou la région. Comme c’est dans ce lieu que sont mises en œuvre les politiques éducatives, il se situe au carrefour de l’exercice des pouvoirs de l’État et des collectivités territoriales.

Sa mission fondamentale est l’enseignement. C’est sans doute la raison pour laquelle, lorsque l’on parle de l’école, on ne cite généralement que les enseignants et les élèves. En réalité, il n’existe aucun établissement scolaire, de la maternelle jusqu’au lycée, capable de fonctionner grâce à la présence des seuls élèves et enseignants. De nombreux acteurs, souvent considérés comme les seconds rôles de l’Éducation nationale, participent à l’accomplissement de cette mission d’une importance cruciale pour les futures générations : ATSEM⁴, AESH⁵, agents, gestionnaires, personnels administratifs, médico-sociaux, CPE, AED⁶...

Les seconds rôles, ce sont ces personnages amusants, parfois cyniques, qui conseillent, raisonnent et soutiennent les personnages principaux qui, eux, se trouvent dans la lumière. Je faisais donc, en quelque sorte, partie des seconds rôles d’un établissement scolaire. Si Monsieur le ministre de

4. Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles.

5. Accompagnants des élèves en situation de handicap.

6. Assistants d’éducation.

l'Éducation nationale lisait ses mots, il se voudrait probablement rassurant :

- Madame, je puis vous assurer que le rôle du CPE est tout à fait primordial pour le bon fonctionnement d'un EPLE (Établissement public local d'enseignement = les collèges et les lycées) et pour l'épanouissement des élèves.

Alors je lui répondrais :

- Monsieur le Ministre, vous allez sans doute me trouver suffisante, mais je suis en effet convaincue que les CPE et, plus globalement, l'équipe qu'ils constituent avec les assistants d'éducation (les surveillants, les « pions ») ont un rôle essentiel dans un EPLE. Notre mission tout entière est tournée vers les élèves et leur épanouissement à l'école. Mais, voyez-vous, Monsieur le Ministre, tout comme il faut une crise sanitaire mondiale pour prendre conscience de l'importance du rôle « secondaire » des éboueurs et des personnels d'entretien, il faut toute une équipe de vie scolaire mise à l'isolement en temps de pandémie pour se rendre compte que, sans elle, un établissement ne peut pas fonctionner.

Le métier de CPE est méconnu, et on se le représente souvent de manière guère flatteuse, comme un individu à la mine peu affable qui arpente les couloirs avec un sifflet et son livret des heures de retenue sous le bras, prêt à dégainer...

Selon la circulaire n° 2015-139 du 10-8-2015, les missions des CPE se situent dans le cadre général de la vie scolaire et contribuent à ***placer les élèves dans les meilleures conditions possibles pour mener à bien leur scolarité.***

Elles sont réparties principalement dans les domaines suivants :

- la politique éducative de l'établissement ;
- le suivi des élèves ;
- l'organisation de la vie scolaire.

Au cours de ma carrière, j'ai souvent été surprise par la méconnaissance de mes collègues au sujet des missions du CPE, et plus largement des personnels de vie scolaire.

Les CPE descendent du singe... et du surveillant général. Le fameux «surgé», qui contrôlait les absences et les retards, qui surveillait la cour et sonnait la cloche. Celui qui faisait peur, afin de discipliner les élèves récalcitrants, un père fouettard en blouse grise.

Le surgé a disparu en 1970, bien avant ma naissance, et pourtant, encore aujourd'hui, de nombreux collègues attendent du CPE une posture de surgé, ce qui est, à mon sens, inenvisageable dans une société qui a beaucoup changé.

Après la Seconde Guerre mondiale, le système éducatif français s'est profondément transformé. Il ne s'agissait plus seulement d'initier la jeunesse à la culture classique, mais aussi aux sciences appliquées et à l'enseignement technique. Il fallait former de nouveaux techniciens, spécialistes, ingénieurs. De nouveaux types d'établissements ont alors été créés, et le public scolaire a commencé à se diversifier. L'évolution du métier de surveillant général a suivi ces changements sociétaux et industriels.

La question de la place des adolescents dans la société a également participé à la mutation du système éducatif. Dès la fin des années 1960, les surveillants généraux ont souhaité rompre avec leur image répressive pour faire évoluer leurs missions vers l'animation socio-éducative. Le corps des conseillers d'éducation a été créé. La santé physique et mentale des élèves et la vie de l'établissement scolaire sont devenues des questions centrales de l'exercice du métier de CPE. Si le CPE n'a jamais rompu avec la nécessité de faire appliquer des règles de vie en communauté, sa posture est désormais davantage basée sur l'écoute, le suivi des élèves et la formation du citoyen en devenir.

J'ai choisi de placer la relation au cœur de mon investissement professionnel pendant ces vingt années d'exercice. Ma rencontre avec l'école de Palo Alto a bien entendu fait écho à ma vision du monde, puisqu'il s'agit d'une approche systémique et interactionnelle, qui situe l'individu au cœur du système dans lequel il évolue, et qui considère la communication comme inhérente à tout système.